

0- 793233

На правах рукописи

ББК: 65.053.012

П 16

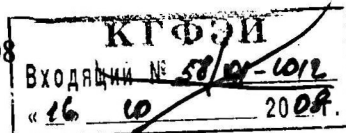
Панарин Максим Юрьевич

Бюджетирование в системе управления
научно-исследовательскими организациями

08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

Автореферат
диссертации на соискание ученой
степени кандидата экономических наук

Москва 2008



Работа выполнена на кафедре «Экономический анализ и аудит» ФГОУ
ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор

Мельник Маргарита Викторовна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор

Скачко Галина Александровна

кандидат экономических наук, доцент

Пласкова Наталья Степановна

Ведущая организация: **ГОУ ВПО «Тольяттинский государственный университет»**

Защита состоится « 15 » октября 2008 года в 10:00 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертации Д 505.001.03 при ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 55, аудитория 213.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49, ко


НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ

Автореферат разослан «14» сентября 2008 года.



0000665309

Ученый секретарь совета Д 505.001.03,
к.э.н., доцент

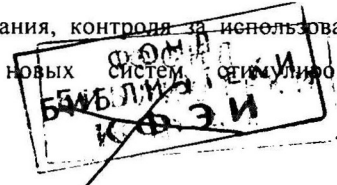
 О.Ю. Городецкая

1. Общая характеристика работы.

Актуальность темы исследования.

В условиях ускоренного развития и активного технического перевооружения производства на основе использования современных, в первую очередь, наукоёмких технологий, решающим фактором успеха развития всех отраслей экономики становится усиление связей производств с научными организациями. Этим определяется то внимание, которое уделяется совершенствованию управления и повышению эффективности научных организаций, которое прежде всего связано с реализацией научных разработок в реальном секторе экономики. В последние годы предприняты активные меры по упорядочению организации и финансированию научных и опытно-конструкторских работ по всем сферам национального хозяйства. Наряду с увеличением государственного финансирования фундаментальной науки поставлена задача провести коммерциализацию научно-исследовательской деятельности, перевести научные центры на режим самоокупаемости, рассчитывая на привлечение в сферу науки и научной деятельности частных инвесторов. В этих условиях одним из главных ресурсов развития отечественной науки становится привлечение негосударственных источников финансирования, что требует от научно-исследовательских предприятий организации активной экономической деятельности. Включающей проведение активных маркетинговых исследований, позволяющих выявлять заинтересованность потенциальных потребителей в научных разработках, контроль за целесообразностью расходов в научно-исследовательских организациях и своевременной передачей результатов работ организациям-заказчикам.

В настоящее время многие научные центры России ведут активную работу в этом направлении. Это связано как с изменением их организационно-производственной и управленческой структуры, так и с адаптацией экономического механизма к условиям рыночной экономики, включая использование новых методов финансирования, контроля за использованием получаемых средств, формированием новых систем стимулирования



работников.

Эффективным инструментом создания условий для решения этих проблем обоснованно считается технология бюджетирования, способная усилить контроль и обеспечить рациональное управление финансовыми ресурсами, повысить финансовую дисциплину, обеспечить прозрачность и прогнозируемость финансовых потоков. В основе бюджетирования лежит четкое сопоставление финансовых ресурсов, выделяемых отдельным подразделениям, с использованием и реализацией их проектов, т.е. результатов деятельности. Это определяет, с одной стороны, четкое планирование и контроль за затратами, с другой – обеспечение широкого использования разработки и ее элементов, что позволяет получить мультиплицированный эффект от выделенных ресурсов.

Состояние разработанности темы исследования.

В настоящее время в научных и методических материалах рассматриваются разные аспекты анализа эффективности научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ, осуществляемых в субъектах хозяйствования, производящих разные виды продукции, много внимания уделяется анализу эффективности различных инвестиционных проектов, реже ставится вопрос об оценке эффективности деятельности научно-исследовательских и проектно-конструкторских предприятий и организаций. Существенную роль в развитии исследований и практических работ сыграло утверждение Положения по бухгалтерскому учету № 17/02 «Учет расходов по научно-исследовательским, опытно-конструкторским и технологическим работам». Следует отметить, что вопросы планирования, управления и оценки эффективности НИР и ОКР активно исследовались в 60-70-е годы XX века советскими авторами. В частности в работах этого периода Слодкевичем Н.И. были поставлены вопросы о планировании и нормировании расходов, о необходимости учета мультиплицированного эффекта, о введении специальных систем стимулирования работников научных и проектных подразделений. Многие предложения и опыт деятельности научных и проектных организаций этого периода могут быть широко использованы в современных условиях с

учетом требований предъявляемых рыночной экономикой.

Одним из наиболее активно развивающихся направлений использования в области регулирования и контроля над затратами является бюджетирование, в частности методика разработки инвестиционных бюджетов. Вопросы бюджетирования исследовали российские (А.П. Дегульный, В.Ф. Комаров, В.Н. Едророва, Ю.С. Масленченков, Ю.Н. Тронин, В.П. Савчук, В.М. Аньшин, В.Е. Хруцкий, К.В. Щиборщ) и зарубежные специалисты (Р. Рэчлин). Однако эти вопросы чаще рассматриваются применительно к производственным и торговым организациям и в меньшей мере к научным.

В данном исследовании проблема бюджетирования как важного инструмента управления НИОКР представлена с позиции контроля за затратами и результатами деятельности отдельных подразделений и научной организации в целом.

Цель и задачи исследования.

Целью исследования является формирование учетно-аналитического инструментария бюджетирования и разработка рекомендаций по его использованию в системе управления научно-исследовательских организаций.

Цель исследования потребовала постановки и решения следующих задач:

1. Исследование опыта и обоснование тенденций развития научно-исследовательских организаций;
2. Определение факторов, оказывающих влияние на финансовую устойчивость научно-исследовательской организации;
3. Обоснование направлений повышения эффективности деятельности научно-исследовательских организаций на основе создания системы мотивации, формируемой в системе бюджетирования;
4. Раскрытие сущности и возможностей планирования бюджета продаж научно-исследовательских организаций;
5. Анализ возможностей использования системой мотивации сотрудников центров финансовой ответственности информации предоставляемой системой бюджетирования;

6. Определение ключевых показателей эффективности отдельных подразделений научно-исследовательской организации и выбор источников получения информации, необходимой для практического применения бюджетирования процессов НИОКР и технологических разработок;

7. Анализ возможностей использования инвестиционного бюджета для повышения финансовой устойчивости научно-исследовательской организации;

8. Разработка бюджетной модели научно-исследовательской организации.

Объектом исследования является организация бизнес-процессов в научно-исследовательской организации.

Предмет исследования – учетно-аналитический инструментарий бюджетирования в системе управления научно-исследовательскими организациями.

Теоретическая и методологическая основа исследования.

В основу исследования легли научные труды российских и зарубежных ученых, посвященные разным аспектам управления научно-исследовательскими работами, включая обоснование учета затрат, планирования, оценку эффективности и стимулирования деятельности сотрудников в ходе научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ. В работе обобщен и систематизирован опыт учета затрат и составления смет на научно-исследовательские разработки с учетом особенностей направленности исследования, уровня его инновационности и масштабности исследования.

При обосновании закономерности и тенденций изменения структуры затрат использовались общенаучные методы познания – диалектическая логика, анализ и синтез, дедукция и индукция; при разработке конкретных рекомендаций по постановке и совершенствованию бюджетирования – методы детализации классификации, сравнения, балансовый метод, методы динамического и факторного анализа областей исследования.

Тема диссертационного исследования соответствует п. 1.1 и 1.12 Паспорта специальностей ВАК по специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика (Экономические науки).

Информационная база исследования.

Информационную базу исследования составили нормативные и законодательные акты РФ, регламентирующие научную деятельность, нормативные и методические документы по бухгалтерскому учету и финансовому анализу, бизнес-планированию и оценке эффективности деятельности субъектов хозяйствования, данные бухгалтерской, статистической и внутренней отчетности отечественных научно-исследовательских организаций, материалы периодической печати.

Исследование особенностей применения бюджетирования в научно-исследовательских организациях, систем мотивации на базе ключевых показателей эффективности (КПЭ) центров финансовой ответственности и влияния бюджетирования на обеспечение финансовой устойчивости научно-исследовательских организаций, проведено на примере Федерального государственного унитарного предприятия «Всероссийский научно-исследовательский институт неорганических материалов имени академика А.А. Бочвара», далее - ФГУП ВНИИНМ.

Научная новизна диссертационной работы заключается в разработке бюджетной модели научно-исследовательской организации.

К числу основных положений, содержащих научную новизну, относятся следующие:

- обоснование факторов, влияющих на объемы продаж и требующих учета при формировании бюджета продаж научно-исследовательской организации, рассматриваемого как «мастер-бюджет»;
- раскрытие специфики обеспечения финансовой устойчивости научно-исследовательской организации, предполагающей делегирование обязанности по поддержанию финансовой устойчивости на уровень руководителей центров финансовой ответственности (ЦФО);
- определение типичных центров финансовой ответственности научно-исследовательской организации, в качестве которых могут выступать не только ее подразделения, но и отдельные проектные темы (заказы);

- определение целесообразности финансирования за счет инвестиционного бюджета института поисковых направлений исследований, что позволяет получать мультиплицированный эффект в виде целого ряда проектных тематик (заказов), получаемых на основе результатов поисковой тематики;

- оценка возможности и целесообразности использования системой мотивации сотрудников центров финансовой ответственности информации предоставляемой системой бюджетирования и применяемыми ключевыми показателями эффективности.

Практическая значимость исследования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные методические и практические рекомендации могут быть применены в научно-исследовательских организациях для управления финансовыми результатами и денежными потоками на основе внедрения технологии бюджетирования.

В частности практическую значимость имеют:

- бюджетная модель научно-исследовательской организации;
- обеспечение финансовой устойчивости научно-исследовательской организации за счет реализации предлагаемых в работе мероприятий;
- получение мультиплицированного эффекта в виде проектных тематик (заказов), получаемых на основе результатов поисковой тематики;
- возможность использования системой мотивации сотрудников центров финансовой ответственности информации предоставляемой системой бюджетирования и применяемыми ключевыми показателями эффективности.

Гипотеза диссертационной работы построена на том, что развитие рыночных отношений в сфере фундаментальной и прикладной науки требует поиска новых форм управления хозяйственной деятельностью научно-исследовательских организаций. Применение технологии бюджетирования являются одним из методов, обеспечивающих повышение эффективности их деятельности и финансовой устойчивости.

Апробация и внедрение результатов исследования.

Материалы исследования выполнены в рамках научно-исследовательских работ Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации проводимых в соответствии с Комплексной темой «Пути развития финансово-экономического сектора России».

Материалы исследования докладывались и получили положительную оценку на научных форумах: «Стратегии инновационного развития российской экономики», организованном Центром фундаментальных и прикладных исследований Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, 2007), на международной научно-практической конференции «Управленческие аспекты учета и анализа в условиях стабилизации экономики» в Поволжском университете сервиса (г. Тольятти, 2007).

Материалы диссертации используются кафедрой «Экономический анализ и аудит» ФГОУ ВПО Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации при преподавании учебной дисциплины «Контроллинг».

Материалы диссертации используются в практической деятельности Инновационно-экономического управления ФГУП ВНИИНМ, в частности разработанная технология бюджетирования обеспечивает рациональное управление финансовыми ресурсами, обеспечение финансовой устойчивости организации и контроль за соблюдением финансовой дисциплины. Технология бюджетирования, предложенная в исследовании, внедрена как часть системы управления научно-исследовательской организацией, ориентированной на регулирование поступлений и использование финансовых ресурсов, что позволяет избегать кассовых разрывов и минимизировать привлечение заемных средств, выделение объектов мультиплицированного эффекта способствует рациональному распределению финансовых средств и укреплению финансовой устойчивости организации.

Структура работы обусловлена целью, задачами данного исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

2. Содержание работы.

В соответствии с поставленными задачами в диссертации выделены четыре группы вопросов.

Первая группа вопросов связана с обоснованием роли бюджетирования в обеспечении финансовой устойчивости научно-исследовательской организации, что позволяет гармонизировать объемы затрат, сроки выполнения работ и получения доходов организацией.

В работе подчеркнута прямая связь между ускорением развития экономики России и необходимостью организации успешной экономической деятельности отечественных научно-исследовательских организаций. При этом обосновывается необходимость реорганизации, на основе технологии бюджетирования, системы управления деятельностью всей научной организации, что позволит обеспечить финансовую устойчивость данного предприятия. На примере ФГУП ВНИИНМ рассмотрены основные характеристики финансовой устойчивости научно-исследовательского предприятия и методы ее обоснования.

Как важный метод обеспечения финансовой устойчивости в работе рассмотрено бюджетирование, базирующееся на формировании гибкой организационной структуры, позволяющей обеспечить планирование и контроль за использованием финансовых ресурсов, оперативное регулирование их движения и систему стимулирования работников, ориентированную на оценку эффективности деятельности отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Для внедрения в научно-исследовательской организации системы бюджетирования необходимо определить не только виды формируемых бюджетов, но и все взаимосвязи между ними, последовательность их составления, для этой цели служит бюджетная модель, представленная ниже:

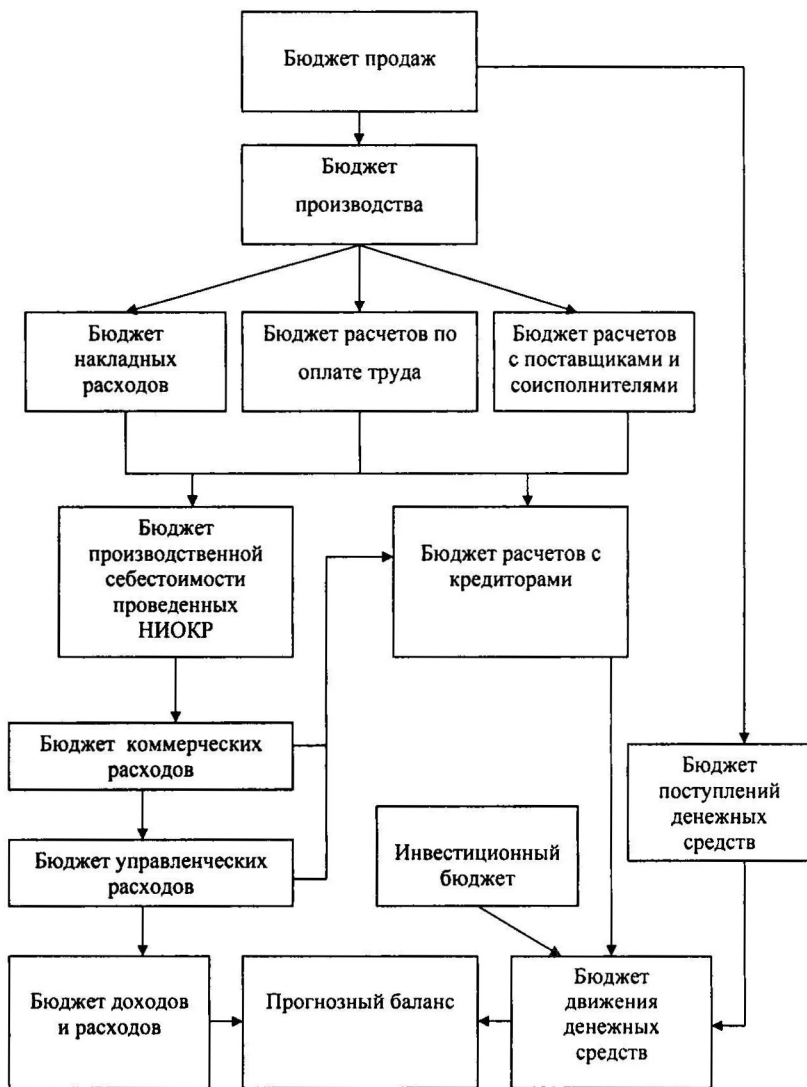


Рис. 1. Бюджетная модель научно-исследовательской организации

Таким образом, приведенное в работе обоснование как мастер-бюджета, бюджета продаж, и раскрытие факторов, влияющих на объемы продаж и

оформляемых в бюджетах разного уровня, позволило разработать бюджетную модель, адаптированную для практического применения в научных организациях.

Для организации контроля за использованием выделенных бюджетов в организации должна быть сформирована соответствующая система внутрипроизводственной отчетности, используемой для информационного обеспечения руководителей разных уровней в целях принятия ими в оперативном режиме управленческих решений в рамках бюджетного управления на предприятии. Обоснованы требования к такой отчетности и условия работы со сводными аналитическими отчетами по темам и подразделениям. Разработка, апробирование и последующее внедрение внутренних форм отчетности в рамках технологии бюджетирования открывает перспективы для укрепления финансовой устойчивости организации за счет своевременного получения аналитической информации в режиме реального времени, что дает возможность своевременной корректировки финансовых потоков. Для этого предлагается составлять плановую калькуляцию затрат на весь планируемый портфель заказов и целевое использование средств, получаемых за реализованную научно-техническую продукцию (НТП). В таком случае в сводной плановой калькуляции каждая статья получает не только стоимостную и натурально-вещественную оценку, но и обоснование удельного веса по отношению к общей величине выручки, что позволяет гармонизировать объемы затрат, сроки выполнения работ и получение доходов организацией.

В работе выявлены ограничения для применения целевого распределения денежных средств. При таком подходе на основе калькуляции затрат создается бюджет каждой темы, который, в свою очередь, служит основой для регулирования движения денежных средств и баланса доходов и расходов. Поступления и расходования денежных средств в увязке с временным графиком и установленными ограничениями способствуют тому, что денежные потоки перераспределяются и находятся в соответствии с принятыми договорными обязательствами перед сторонними организациями, как по сумме обязательств,

так и по срокам их исполнения и реальным потребностям в средствах конкретных подразделений.

Система бюджетирования позволяет обеспечить постоянный контроль над отклонениями фактических затрат от выделенного бюджета, выявить причины их возникновения и оценить возможности устранения возникающих кассовых разрывов. В работе показаны сильные и слабые стороны контроля на основе выявленных отклонений, выделяются четыре подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия по отклонениям и определяются области их использования.

Анализ сложившейся системы контроля за движением денежных средств в ФГУП ВНИИНМ показал, что она не обеспечивает оперативного управления финансовой устойчивостью предприятия, которое может быть реализовано, если будет внедрена система бюджетирования, позволяющая формировать бюджет движения денежных средств (БДДС) и бюджет доходов и расходов (БДР).

Вторая группа вопросов связана с обоснованием основных этапов внедрения бюджетирования в качестве управленческой технологии.

Отправной точкой бюджетирования должен стать бюджет продаж научно-исследовательской организации, позволяющий оценить соответствие уровня завершенности находящихся в работе тем объемам прогнозируемого финансирования. С этой целью проводится группировка тем по уровню их разработанности, всего предлагается выделить пять этапов : а) анализ информации и поиска эффективных решений; б) научно-исследовательские разработки; в) опытно-конструкторские разработки; г) внедрение разработок в серийное производство (консультационные услуги); д) авторский надзор за правильностью применения в серийном производстве разработанных технологий.

В научно-исследовательском процессе из-за длительного производственного цикла формирование бюджета продаж носит стратегический характер, но его необходимо разделять на краткосрочные периоды, так как планирование на длительный период может привести к неоправданно

значительным отклонениям фактических результатов от бюджета, что приведет к финансовой неустойчивости организации.

В работе показана стандартная структура финансирования тематики с учетом этапа, на котором находится научно-исследовательская работа и даны рекомендации по формированию бюджета поступлений денежных средств с учетом специфики оплаты научно-исследовательских работ. Это позволяет сделать делается вывод о том, что лица планирующие бюджет продаж должны владеть информацией о уровне «разработанности» заявленных к финансированию тем, что позволит, опираясь также на результаты план-фактного анализа, достоверно прогнозировать объемы и структуру бюджета продаж.

Ответственность за составление, согласование, утверждение бюджетов и отчетов предлагается возложить на руководителей центров финансовой ответственности (ЦФО).

В качестве объекта учета затрат в научно-исследовательской организации предлагается научно-исследовательская тема (заказ), при этом целесообразно применять позаказный метод учета затрат и калькулирование себестоимости продукции. Ведение учета затрат по научно-исследовательским темам (заказам) и центрам финансовой ответственности позволяет выявлять участки затрат, где имеются отклонения от сметных показателей, причины этих отклонений, а также виновных в этом лиц (руководителей конкретных подразделений или тем). Сущность данного метода состоит в том, что все прямые затраты учитываются в разрезе установленных статей калькулирования по отдельным заказам. Остальные затраты учитываются в себестоимости отдельных заказов в соответствии с установленной базой распределения. Фактическая себестоимость заказа определяется после его исполнения. Для этого при начале работ по заказу (договору), заказу присваивается уникальный номер (шифр темы). По мере исполнения работ по заказу на данный номер вносятся все данные о фактически произведенных затратах по теме. По мере выполнения работ по договору (заказу) по номеру шифра темы накапливается информация о прямых затратах. Однако накладные расходы данным способом разнести по заказам

невозможно, поскольку они относятся одновременно к нескольким заказам и требуют распределения. На практике могут применяться различные базы для распределения косвенных расходов. Так в ФГУП ВНИИНМ базой для распределения накладных расходов является среднесписочная численность сотрудников ЦФО. Кроме того, в работе определены требования необходимые для создания системы оценки эффективности деятельности каждого отдельно взятого ЦФО. Для планирования объемов и сроков расходования денежных средств составляется бюджет расчетов с поставщиками и соисполнителями и бюджет расчетов по оплате труда, что определяет порядок формирования бюджета движения денежных средств и затем бюджета доходов и расходов в научно-исследовательской организации. Данные, содержащиеся в балансе движения денежных средств, непосредственно используются для организации и осуществления оперативного управления финансовой устойчивостью предприятия.

В работе обосновано предложение осуществить для поддержания финансовой устойчивости организации делегирование обязанности по контролю и регулированию денежных средств на уровень центров финансовой ответственности (ЦФО). Соответственно, важнейшим критерием для оценки эффективности руководства ЦФО становится обеспечение им финансовой устойчивости центра на протяжении всего отчетного периода. Финансовая устойчивость научно-исследовательской организации в целом складывается за счет финансовой устойчивости каждого ЦФО в отдельности, формирования и использования инвестиционного бюджета, при одновременном рациональном использовании привлекаемых заемных денежных средств. При этом в научной организации центрами финансовой ответственности могут выступать не только подразделения предприятия, но и проектные темы (заказы). Это позволяет рассчитывать на большую взаимосвязанность сроков расходов и поступлений денежных средств, в разрезе каждой отдельной темы. Кроме того, бюджетное управление позволяет рассчитывать на сокращение уровня необоснованных затрат на закупку оборудования, расходных материалов, содержание неоправданно большого числа сотрудников, поскольку в максимальной

эффективности расходования ресурсов будут непосредственно заинтересованы не только руководители всего предприятия, но и руководитель каждого отдельного ЦФО, включая руководителей тематик. Их активность в данных вопросах должна стимулироваться установлением персональной ответственности и заинтересованности для руководителей всех типов ЦФО, что и позволит обоснованно рассчитывать на их деятельное участие в вопросах планирования будущих платежей и сокращения затрат.

Рассмотрены возможности бюджетирования тем, предусматривается, что данные по бюджетам отдельных тем консолидируются на уровне групп тем и организации в целом, и на основании этих данных проводится финансовое планирование, определение балансового результата, планирование калькуляционного результата и движения денежных средств по организации в целом. Если по теме уже выполнено планирование работ и ресурсов, то все эти показатели должны приобрести финансовое выражение. Таким образом, бюджетирование темы – это часть функции планирования, которая также обслуживает и контрольный механизм, формируя основу для сравнения, измерения, объяснения и корректировки фактических данных по отдельным темам. При этом по каждой теме в зависимости от ее специфики определяются и устанавливаются статьи затрат, каждая из которых может иметь разный уровень детализации, необходимых для оптимального планирования и контроля финансов. Ключевая роль системы бюджетирования по темам заключается в том, чтобы представить всю финансовую информацию в удобной аналитической форме для своевременного принятия управленческих решений. На этой основе делается вывод о оправданности делегирования функций управления на уровне ЦФО по конкретным темам. Соответственно, руководители проектов должны выступать в качестве своеобразных ЦФО, то есть должны быть ответственны перед руководством ЦФО за финансовую сторону реализуемых работ.

Бюджет темы помимо средства финансового планирования является и финансовым интерфейсом между ЦФО. Заказ, в отличие от функционального подразделения, является временным ЦФО, так как период существования темы

ограничен сроками, определенными в договоре. Деятельность организаций и подразделений традиционно привязывается к годовому (или кратному году) периоду. Сроки же тем могут быть не связаны с календарным годом, и выходить за его границы. Для систематизации структуры ЦФО и привязки тем к периоду планирования организации используется понятие портфеля заказов. Бюджет портфеля заказов состоит из совокупности бюджетов тем, образующих бюджет портфеля заказов на год.

Третья группа вопросов касается мероприятий, необходимых для стабильной работы и развития научно-исследовательской организации при осуществлении финансирования новых, перспективных поисковых направлений исследований за счет инвестиционного бюджета. Именно на их основе происходит формирование комплексов проектных работ, которые в силу своей практической направленности будут способствовать коммерциализации получаемых результатов. Так поисковые работы, проводившиеся в ФГУП ВНИИНМ по изучению явления низкотемпературной сверхпроводимости в восьмидесятих годах прошлого века, позволили уже в текущем десятилетии получать заказы на проектные работы, использующие результаты той поисковой тематики.

Финансирование работ по поисковой тематике производится за счет предусмотренных для этой цели собственных средств научно-исследовательской организации, поэтому поступления денежных средств для финансирования данных работ носят регулярный, заранее спланированный характер, в то время как в бюджете проектной темы, поступления денежных средств зависят от условий оплаты работ, предусмотренных в договоре.

При этом следует учитывать, что инвестиционный бюджет в научно-исследовательских организациях формируется и расходуется не только на финансирование поисковых исследований, но и на закупку нового лабораторного оборудования, используемого при разных направлениях исследований. Поэтому изменение бюджета продаж и бюджета затрат определяется реализацией проектов, финансируемых за счет средств

инвестиционного бюджета, что формирует связь инвестиционного бюджета с операционными бюджетами организации (рис. 2):



Рис. 2. Связь инвестиционного бюджета с операционными бюджетами научно-исследовательской организации

На базе исследования тенденций развития научно-исследовательских организаций сделаны следующие выводы:

1. частный научный сектор, который мог бы составить конкуренцию государственному, так и не получил существенного развития;
2. в силу неустойчивости экономической ситуации в стране российские частные заказчики НИОКР, как правило, не готовы финансировать не только фундаментальные и поисковые работы, но и прикладные работы с длительными сроками исполнения (более двух лет). Соответственно если крупные научно-исследовательские организации, имеющие технологические заделы в определенных технологиях могут за счет этого предложить таким заказчикам

научно-исследовательские работы с коротким сроком исполнения (в пределах одного-двух лет), то новые научно-исследовательские организации, не обладающие соответствующими технологическими заделами, соответственно, не могут рассчитывать на данный источник финансирования;

3. стратегическое значение имеет проблема сокращения сроков НИОКР, поскольку длительность жизненного цикла товара зависит почти исключительно от даты его выхода на рынок.

Также делается вывод о том, что научно-исследовательские организации должны стать эффективными и прозрачными с точки зрения инвестора, что позволит не только открыть путь привлечению частных капиталов в сферу научно-исследовательской деятельности, но и попутно улучшит управляемость научных предприятий, поскольку в ходе решения задач по повышению привлекательности предприятия для инвестиций будут решены проблемы управляемости, системы материального стимулирования и ответственности.

Четвертая группа вопросов связана с содержанием систем стимулирования труда в научно-исследовательских организациях.

Поскольку в научно-исследовательской организации определяющим фактором её конкурентоспособности является уровень раскрытия и использования творческих способностей научных сотрудников, то в системе управления особое место занимает стимулирование труда научных сотрудников. Соответственно эффективность функционирования научно-исследовательских организаций зависит преимущественно от создания такой системы мотивации, основанной на информационной базе предоставляемой системой бюджетирования, которая позволяет повысить эффективность работы, как научных работников, так и сотрудников функциональных служб организации.

Вся деятельность научно-исследовательской организации может быть представлена как совокупность проектов. Для каждого из проектов, в которых принимает участие конкретный сотрудник, определяется ключевой показатель эффективности данного проекта. Установление персональной ответственности и мотивации для руководителей всех типов центров финансовой ответственности

позволяет рассчитывать на их деятельное участие в вопросах планирования будущих платежей и затрат, что дает возможности для более точного и обоснованного составления платежного календаря в масштабе всей научно-исследовательской организации.

Сокращение объемов, повышение точности в сроках привлечения заемных средств, получаемые в качестве результата от применения технологии бюджетирования, положительно сказывается на финансовой устойчивости научно-исследовательской организации, так как уменьшает объемы и сроки привлечения заемных средств. Научно-исследовательской организации заемные средства необходимы в первую очередь для компенсации неравномерности поступлений средств от реализации научно-технической продукции в заранее определенные сроки планируемого периода. При этом следует учитывать, что слишком большие объемы привлеченных заемных средств уменьшают финансовую устойчивость организации, а отсутствие или недостаточный их объем не позволяет организации своевременно производить необходимые текущие платежи и вызывает срыв сроков выполнения заказов. В случае временного не финансирования поисковых работ за счет заемных средств, их отсутствие может сказаться и на темпах развития предприятия.

При внедрении бюджетирования в научно-исследовательских организациях премирование персонала может происходить на базе данных о выполнении условий финансовой устойчивости каждого отдельно взятого центра финансовой ответственности. Это позволяет организовать жесткую связь между финансовой устойчивостью данного центра и объемами премирования его сотрудников.

Схематически влияние различных мотивирующих факторов на активность деятельности сотрудника центра финансовой ответственности научно-исследовательской организации можно представить следующим образом:



Рис. 3. Влияние различных мотивирующих факторов на сотрудника ЦФО научно-исследовательской организации

Финансовая устойчивость научно-исследовательской организации зависит, как определено в исследовании, от ее взаимоотношений с заказчиками. Схематически влияние системы бюджетирования на финансовую устойчивость научно-исследовательской организации представлено на рисунке 4:



Рис. 4. Влияние системы бюджетирования на финансовую устойчивость научно-исследовательской организации

Учитывая относительно высокую стоимость заемных средств, руководство каждого ЦФО вынужденно ответственно подходить к составлению и выполнению собственного платежного календаря с учетом определенных в договоре сроков поступления денежных средств от заказчика, привлечения средств научной организации или заемных ресурсов. Это, в свою очередь, повышает качество планирования и выполнения платежного календаря в масштабе всей научно-исследовательской организации. Четкое выполнение параметров установленных в платежном календаре позволит руководству

организации в меньшей степени зависеть от привлечения заемных средств, что положительно скажется на ее финансовой устойчивости.

Для обеспечения благоприятного психологического климата для каждого научного сотрудника в организации должны функционировать специальные программы корпоративной и социальной мотивации. Сочетание воздействия программ корпоративной и социальной мотивации с влиянием переменной части материального стимулирования, жестко и однозначно связанной с результатами работы подразделения, в котором работает научный сотрудник, и результатами по научным темам, в которых он задействован, позволяет повысить уровень использования творческих способностей научных сотрудников научно-исследовательской организации. Это, в свою очередь, обеспечивает конкурентоспособность такой организации. Таким образом, применение технологии бюджетирования в научно-исследовательских организации позволяет: устанавливать персональную ответственность и мотивировать сотрудников ЦФО; обоснованно составлять платежный календарь в масштабах всей организации; повышать финансовую устойчивость, увязывая источники поступлений и направлений использования собственных и заемных денежных средств; контролировать исполнение сроков по расчетам с работниками, бюджетом, поставщиками и банками; повысить мотивацию к активной деятельности всех сотрудников предприятия.

Все вышеперечисленное позволяет выявить новые возможности, проявляющиеся при использовании технологии бюджетирования в научно-исследовательских организациях. Это особенно важно, поскольку в большинстве научно-исследовательских организаций из-за многолетней ориентации на экономию оплаты труда и минимизацию программ повышения квалификации специалистов экономических служб, организация их деятельности осталась на уровне технологий планирования и управления конца восьмидесятых годов прошлого века.

В **Заключении** диссертации изложены основные выводы, вытекающие из диссертационного исследования.

Публикации.

Результаты исследования опубликованы в 5-ти научных статьях, в том числе одна в издании, определенном ВАК РФ:

1. Панарин М.Ю. Тенденции развития финансирования научно-исследовательских организаций в Российской Федерации // Проблемы теории и практики управления. – М., Издательство «Известия», 2006. - № 9. с. 57-62 (0,38 п.л.)

2. Панарин М.Ю. Взаимосвязь управления финансовой устойчивостью и бюджетирования в научно-исследовательских организациях // Экономика и управление качеством: учет, анализ, методы, модели, инструменты и аудит. Сборник научных трудов. / под науч. ред. д. эк. наук, проф. Б.И. Герасимова; Издательство ТГТУ. – Тамбов, 2007. – Вып. 2. – 320. (0,5 п.л.)

3. Панарин М.Ю. Особенности процесса бюджетирования в научно-исследовательских организациях // Экономика и управление качеством: учет, анализ, методы, модели, инструменты и аудит. Сборник научных трудов. / под науч. ред. д. эк. наук, проф. Б.И. Герасимова; – Тамбов, Издательство ТГТУ, 2007. – Вып. 3. – 312. (0,44 п.л.)

4. Панарин М.Ю. Построение системы мотивации сотрудников центров финансовой ответственности в научно-исследовательских организациях с использованием системы бюджетирования и ключевых показателей эффективности // Экономика и управление качеством: учет, анализ, методы, модели, инструменты и аудит. Сборник научных трудов. / под науч. ред. д. эк. наук, проф. Б.И. Герасимова; – Тамбов, Издательство ТГТУ, 2007. – Вып. 4. – 320. (0,32 п.л.)

5. Панарин М.Ю. Бюджетирование в системе управления научно-исследовательскими организациями // Управленческие аспекты учета и анализа в условиях стабилизации экономики. Сборник статей международной научно-практической конференции. – г. Тольятти. Поволжский университет сервиса. – 2007. (0,2 п.л.)

Для заметок

Для заметок

Листок срока возврата книг

**КНИГА ДОЛЖНА БЫТЬ
ВОЗВРАЩЕНА НЕ ПОЗЖЕ**
указанного здесь срока

Заказ № 87/09/08 Подписано в печать 11.09.2008 Тираж 120 экз. Усл. п.л. 1,5



ООО "Цифровичок", тел. (495) 797-75-76; (495) 778-22-20
www.cfr.ru ; *e-mail: info@cfr.ru*

